

Un collègue ou une ressource de votre entreprise vient vous confier qu'il pense être victime de harcèlement. Quoi faire?

Cet outil vous donne quelques conseils pour bien assumer le rôle que l'on vient de vous confier.



Conseil #1: Pas là pour croire...

Lorsqu'une personne vient vous confier qu'il pense subir du harcèlement, vous n'êtes pas là pour croire, mais bien pour recevoir son témoignage. La personne va nécessairement tenter d'avoir votre appui. Elle voudra que vous la croyiez, elle tentera de vous convaincre. Rappelez-vous que vous n'êtes pas à l'étape de croire une version ou une autre, vous êtes à l'étape de regrouper des informations pertinentes pour une analyse de situation efficace. Donc, à ce stade-ci, il ne s'agit pas de croire ou non, il s'agit de rassembler, en toute objectivité, les informations pertinentes pour comprendre la situation. Vous êtes à l'étape de documenter les versions des faits des parties concernées. **Donc, concentrez-vous à bien prendre en note les informations et évitez de juger les informations que l'on vous donne.**

Conseil #2: Pas là pour donner une opinion...

Il est fortement conseillé d'éviter de donner une opinion sur la situation. La personne devant vous cherchera à savoir ce que vous en pensez. Il peut être tentant de démontrer de l'empathie et de la compréhension, mais il faut faire attention à la

formulation de vos phrases. Les mots peuvent peser lourd et les parties peuvent s'en servir pour se donner du poids.

Exemple de phrase à éviter:

- "C'est certain que ce qu'il t'a fait, ça n'a pas de sens, ce n'est pas acceptable".
(jugement hâtif)
- "... il n'a pas vraiment dit cela?" (avec une teinte d'exaspération dans la voix)

Dans cette rencontre, posez des questions ouvertes (Pourquoi...) pour bien clarifier la problématique. Vous n'êtes pas là pour dire ce que vous en pensez.

Exemple de phrase à utiliser:

- "Pourquoi tu penses qu'il t'a dit cela?"
- " Qu'est-ce qui t'a vexé dans son comportement? Pourquoi?"
- "À quelle fréquence il t'a fait ses remarques/il a eu ses comportements à ton endroit?"
- "Quel impact ses propos et comportements ont eu sur toi?"
- "Comment lui as-tu signifié que tu trouvais cela inacceptable?"
- "Quel impact ses propos et comportements ont eu sur ton climat de travail?"

Conseil #3: Pas là pour défendre...

Il est normal que la personne pensant subir du harcèlement dépeigne la situation totalement à son avantage. Vous pourriez alors être tenté de lui faire voir une autre interprétation à la situation avec des phrases du genre "mais tu ne penses pas qu'il n'a pas fait cela pour mal faire, que ce n'était pas ce qu'il voulait dire?". Vous pourriez avoir tendance à minimiser la situation. Ne jouez pas à l'avocat du diable. Vous allez créer de la résistance inutilement.

Conseil #4: Faire preuve de transparence par rapport aux prochaines étapes...

Il est important de mentionner au plaignant que l'autre partie sera rencontrée pour recueillir sa version des faits. Il est possible que la personne soit réfractaire par peur de représailles. Il est important de lui faire comprendre qu'il est important de rencontrer l'autre partie et vous pouvez lui donner l'assurance que vous veillerez qu'il n'y ait pas de représailles. Il est important que le/la plaignant (e) se sente appuyé (e) dans la procédure.

Conseil #5: Agir vite, ce qui traîne se salit...

Même si vous demandez au plaignant et à la personne visée par la plainte de garder le contenu de votre rencontre confidentiel, il est fréquent de voir beaucoup d'informations et rumeurs circuler. Ces rumeurs sont très nuisibles et peuvent empirer encore plus la situation. Il faut donc agir vite dans la prise en charge de la situation. Il est possible que la personne visée par la plainte doive être mise en arrêt de travail pour le temps de l'enquête.

Voici des questions que vous pourriez avoir à répondre?

Est-ce que je peux perdre mon emploi si je fais une plainte contre mon supérieur immédiat?

Réponse: La seule façon qu'une personne pourrait perdre son emploi suite à une dénonciation est en raison d'une plainte malveillante visant à nuire à une personne.

- **Plainte de mauvaise foi :** Plainte qui est faite dans le but de manipuler, d'atteindre ou d'attaquer une personne avec une intention démontrée de nuire à cette personne (exemple : pour se venger d'une évaluation négative, mais justifiée, une personne accuse à tort son supérieur de le harceler). Ce genre de situation est caractérisée par la présence de mensonges. Seul ce genre de plainte doit conduire à des sanctions importantes pour le plaignant. Dans ce cas-ci, l'enquête ne peut être enclenchée et des sanctions graves peuvent être prises contre celui qui porte plainte avec une intention malveillante.

Est-ce que je peux subir une rétrogradation ou voir mes conditions d'emploi diminuer suite à une plainte?

Réponse: Si la plainte n'est pas malveillante, le plaignant ou un témoin ne peut voir ses conditions d'emploi diminuer à la suite de la dénonciation. Il est possible qu'une réorganisation du travail soit proposée pour diminuer les interactions avec le mis en cause, mais cette modification ne peut entraîner des conséquences négatives à la personne visée par la modification.

Est-ce que la personne visée par la plainte va nécessairement perdre son emploi?

Réponse: Commettre du harcèlement ou de l'incivilité est considéré comme étant une faute grave qui peut conduire à un congédiement immédiat. Ce dénouement est particulièrement vrai si la plainte comporte du harcèlement sexuel. Toutefois, en ce qui concerne le harcèlement psychologique et surtout l'incivilité, le congédiement n'est pas toujours l'option retenue. L'entreprise peut mettre en place des mesures visant à aider le mis en cause à modifier et améliorer ses comportements.

Quelles sont les étapes suivantes?

1- Évidemment, vous devez rencontrer l'autre partie afin de recueillir sa version des faits. Vous devez suivre les mêmes conseils mentionnés plus haut. Il est essentiel de bien documenter les rencontres.

2- À la suite des deux rencontres, vous devez tenter de réfléchir à la nature du problème.

Est-ce vraiment du harcèlement (en vertu des 5 critères et de votre politique) ? Si ce n'est pas du harcèlement, qu'est-ce que c'est?

- Un droit de gérance mal utilisé ou mal accepté?
 - Il peut arriver qu'un gestionnaire, malgré son droit de décision et d'action, puisse manquer de tact dans l'application de son droit de gérance. Il peut aussi arriver qu'un employé se sente vexé ou lésé devant une réassignation, une rétroaction négative ou une mesure disciplinaire même si celles-ci sont justifiées (droit de gérance).

- Un manque de civisme?
 - La distinction entre l'incivilité et le harcèlement est très mince. On peut considérer que la nature des propos et actions liés au manque de civisme est moins vexatoire ou moins grave. On peut également constater une fréquence moins importante (souvent un seul événement) contrairement à une fréquence plus importante pour le harcèlement. Enfin, les intentions hostiles de la personne qui commet le manque de civisme sont souvent inexistantes ou moins claires contrairement au harcèlement.
- Un conflit entre deux personnes qui s'attaquent mutuellement?
 - Il est très fréquent que dans un conflit, l'une des deux parties décide de porter plainte devenant alors la victime et faisant de l'autre partie la mise en cause. Les témoignages permettent souvent de constater que les deux parties auraient pu faire des plaintes vis-à-vis les comportements et propos de l'autre. Souvent, les attaques sont mutuelles.

3- Vous devez réfléchir à la mesure nécessaire pour régler la situation.

- Une enquête administrative: Dans plusieurs situations, l'enquête plus approfondie sera nécessaire. Elle va permettre de bien recueillir les éléments de preuve permettant d'établir la probabilité que nous soyons en présence ou non de harcèlement.
- Une médiation: Dans le cas d'un conflit, la médiation peut être une alternative beaucoup moins coûteuse en temps et en argent. La médiation conduit également à un dénouement moins définitif et négatif qu'une enquête administrative où souvent une ou plusieurs personnes quittent l'entreprise. Il est important de sonder l'intérêt des deux parties qui doivent participer de façon volontaire.

- Une rencontre d'explication: Dans le cas d'un droit de gérance mal adressé par le gestionnaire ou mal accepté par l'employé, il est important de procéder à une rencontre de suivi.
 - Avec le gestionnaire: Pour lui expliquer qu'il était dans son droit d'agir, mais qu'il doit faire attention à sa façon d'agir. La distinction entre le droit de gérance et le harcèlement est souvent basée sur deux critères. Est-ce que l'intervention est abusive? Est-ce qu'elle est discriminatoire? Du support doit être offert au gestionnaire pour améliorer ses habiletés de gestion.
 - Avec l'employé: Pour lui expliquer qu'il peut être normal d'être déçu, même vexé par une réassignation, une rétroaction négative ou un avis disciplinaire, mais que le gestionnaire était en droit d'agir. Du support doit être offert à l'employé pour l'aider à affronter la situation et celle-ci doit être bien documentée dans son dossier d'employé.

Maintenant, la question importante... Pouvez-vous conduire l'enquête en harcèlement?

Sur le site des Normes du Travail, on dit qu'une enquête peut être menée à l'interne. De grandes firmes ont même des départements spécialement créés pour gérer les cas de harcèlement. Cependant, l'élément clé d'une enquête est l'impartialité ou l'apparence d'impartialité. Le rapport qui découlera de l'enquête doit être produit en toute impartialité. Les instances qui prendront connaissance du rapport ne peuvent douter de son caractère impartial. Dans le cas contraire, ce rapport peut perdre toute sa valeur.

Il peut être très difficile, même impossible pour une ressource de l'entreprise de rester impartial devant la situation. Même si la personne demeure impartiale, il peut être normal que les gens dans l'entreprise remettent en doute son impartialité en fonction des décisions qui seront prises suite à l'enquête. Votre impartialité pourrait être encore

plus mise en doute si vous êtes un membre de la direction (souvent les RH) et que votre enquête vous permet de conclure qu'il est plus improbable que probable que la situation soit du harcèlement. En d'autres mots, vous pourriez être dans une situation très inconfortable. On pourrait dire alors "C'est bien normal qu'ils aient conclu que ce n'était pas du harcèlement, ils ont fait faire l'enquête par un membre de la direction..."

De plus, recueillir les preuves permettant d'établir le niveau de probabilité que la situation soit ou non du harcèlement demande des techniques d'enquêtes et une grande expérience en la matière. Il est important que l'enquêteur comprenne très bien tous les aspects liés à une problématique de harcèlement. Il doit comprendre les distinctions entre le harcèlement, l'incivilité, les conflits et le droit de gérance qui sont souvent confondues. L'enquêteur doit être capable de bien identifier la nature de la problématique afin de vous faire des recommandations appropriées.

Enfin, il peut être plus facile, pour une ressource-experte externe, de créer un climat de confiance avec les parties concernées lors des rencontres. Ce climat de confiance permet aux gens de se confier plus librement. Ils/elles seront plus à l'aise de parler de gens qui sont inconnus à l'enquêteur. Les employés peuvent avoir des réticences à se confier à des membres de la direction ou d'autres employés de l'entreprise.

Pour ces raisons, il devient évident qu'il peut être préférable de confier les enquêtes ou les médiations à un professionnel en la matière.

Je peux certainement vous aider pour cette rencontre et/ou pour les prochaines étapes. Si vous avez des questions, contactez-moi:

richard.breton@sane-solution.com

418-952-3243

